

### 4.3 Kultursensibler Umgang mit Trauer in Unternehmen – Kultursensibler Umgang mit Trauer Ritualen

Marion Deiters, Anna-Katharina Dittmar-Grützner  
und Cristina Ramalho

Wir, das sind drei interkulturelle Trainerinnen mit Erfahrungen in der Palliative Care und in der Trauerbegleitung, erhielten die Anfrage, über das für manche Menschen Unsicherheit auslösende Thema »Kultursensibler Umgang mit Trauer im Unternehmen – kultursensibler Umgang mit Trauer Ritualen« zu schreiben. Im ersten Brainstorming wurde deutlich, dass wir das Fazit eigentlich schon an den Anfang setzen können: Die Begleitung von Menschen mit existenziellen Erfahrungen, wie Trauer eine ist, bedarf immer eines Finger-spitzengefühls. Jeder Mensch ist besonders, trauert auf seine Weise (Sitte, 2018) und bedarf demnach individueller Begleitung und Unterstützung im Trauerprozess, unabhängig von ethnischer und/oder sozialer Herkunft, Bildungsniveau, Geschlecht, sexueller Orientierung, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Alter oder Weltanschauung. Ein Leitfaden mit »dos and don'ts« wird es nicht geben.

Aber was bedeutet diese Erkenntnis nun für Unternehmen, in denen Menschen mit internationaler Geschichte und unterschiedlichen kulturellen Prägungen zusammenarbeiten, sterben und trauern? Wir schauen gemeinsam hin.

Im ersten Schritt möchten wir den Begriff der Kultur und der Kultursensibilität näher beleuchten, danach einen Blick in die Praxis werfen, das Ziel von Trauer Ritualen betrachten und zum Abschluss einige Merksätze zum kultursensiblen Umgang mit Trauer in Unternehmen formulieren.

#### **Kultur und Kultursensibilität**

Unsere Existenz hat eine universelle Grundlage: Liebe, Wut, Hoffnung und Trauer gibt es bei allen Menschen dieser Erde, unabhängig von ihrer geographischen, ethnischen Herkunft (Hofstede u. Hofstede, 2001). Kulturen sind vielfältig und komplex. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der bewussten und unbewussten Vorstellungen bei der Bewertung von Entscheidungsoptionen. Wenn wir uns in einem Dilemma befinden, in einer Situation, in der wir gezwungen sind, uns zwischen zwei gleichermaßen (oft unangenehmen) Optionen zu entscheiden, gibt uns die Kultur eine Orientierung und Sicherheit, wie wir uns »normal« verhalten können. Ein Beispiel ist das Thema »Loyalität«: Wem bin ich loyal? Mein Freund hat etwas falsch gemacht, und mein Chef erwartet

meine Ehrlichkeit. Am Ende kommt es darauf an, wie ich Integrität, Loyalität und langfristige Konsequenzen für mich selbst als plausible Optionen abwäge.

Dabei ist eine Kultur nicht auf Nationalität, Religion oder Sprache begrenzt. Obwohl Kultur universell ist, nimmt sie in jeder Gesellschaft, Gruppe oder Organisation einzigartige Formen an, auch in der Arbeitswelt in Unternehmen. So hat jedes Unternehmen eine eigene Unternehmenskultur und in den einzelnen Abteilungen, Bürogemeinschaften und Teams entwickeln sich noch weitere Subkulturen. Diese einzigartigen Merkmale prägen die spezifische »Normalität« und die Erwartungen innerhalb einer Gemeinschaft (Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2003).

Kultur ist jedoch kein starres Gebilde, sondern unterliegt einem ständigen Wandel. In den sozialen »Interaktionsräumen«, in denen sich Menschen begegnen, werden kulturelle Normen und Werte immer wieder neu ausgehandelt und angepasst. Dieser dynamische Prozess sorgt dafür, dass Kultur flexibel bleibt und sich an neue Bedingungen anpassen kann.

Nun gibt es Menschen, die für sie fremden und neuen Kulturen offen und interessiert begegnen. Sie nehmen keine Herausforderungen im Miteinander wahr. Die explizite Thematisierung von Kultur sehen sie als etwas, das künstliche Grenzen schafft und dadurch erst eine Problematik darstellt (Heller, 2021). Jedoch gibt es auch Menschen, die eine gewisse Hemmschwelle im Umgang mit ihnen Fremden haben bzw. Sorge in sich tragen, im Umgang mit ihnen etwas falsch zu machen. Das Fremde macht ihnen Angst. Der Wunsch nach einem »Handwerkskoffer« wird hier häufig genannt. Da es nicht die *eine* Kultur gibt, Kulturen sich stetig wandeln und immense Komplexität aufweisen, gibt es diesen »Handwerkskoffer« nicht. Denn unter anderem könnte dieser dazu führen, dass starren Verhaltensnormen gefolgt wird und eine persönliche Auseinandersetzung mit dem Individuum und seinem spezifischen Kontext oder seiner Situation ausbleibt.

Um kultursensibel zu handeln, bedarf es zuerst einer Beschäftigung mit sich selbst, mit eigenen Wertvorstellungen, Einstellungen, Verhaltensweisen und Normen. Roll (2015, S. 49) sagt so treffend: »Die Grenze zum Anderssein liegt nicht im anderen, sondern in jedem selbst.« Nur wenn ich mich selbst, meine Einstellungen, Wertvorstellungen und Ansichten sowie mein Handeln stetig hinterfrage, kann ich offen und wertschätzend mit der Vielfalt in unserer pluralen Gesellschaft umgehen. Tue ich dies nicht, könnten die Ansichten, Überzeugungen und Wertvorstellungen eines Individuums ungesehen bleiben und Kulturalisierung, Stereotypisierung und Pauschalisierung Einzug erhalten (Schellhammer, 2017, 2019).

Somit ist festzuhalten, dass der Maßstab in jedem Handeln der individuelle Mensch sein muss (Heller, 2021, S. 18).

Jemand kann als kultursensibel bezeichnet werden, der ein Bewusstsein dafür entwickelt hat, dass es außer der eigenen Kultur auch noch andere Kulturen gibt. Das passiert, wenn die Person diesen Fakt anerkennt, ihr Wissen über andere Kulturen erweitert, die Verschiedenheiten wahrnimmt, diese nicht bewertet, sondern akzeptiert. Dazu gehört die Erkenntnis, dass andere Menschen andere Lebenswelten haben, und es gehört dazu, dass der kultursensibel handelnde Mensch dies in sein eigenes Handeln miteinbezieht, ohne sich und das Gegenüber aus den Augen zu verlieren. So wird gewährleistet, dass er mit Empathie, Wertschätzung und Respekt anderen, ihm fremden Menschen, Gruppen, Gesellschaften begegnet.

Neben kulturellen Faktoren sind zwei wichtige Dimensionen zu berücksichtigen, wenn es um menschliche Ergebnisse geht: Jeder Mensch ist einzigartig und unterschiedliche Situationen erfordern unterschiedliches Verhalten, da Menschen oft unterschiedliche Rollen einnehmen (Multikollektivität).

### **Trauer in Unternehmen**

Trauer ist eine universell menschliche Reaktion auf einen bedeutenden Verlust (Toja, 2020), zum Beispiel auf den Tod eines nahestehenden Menschen. Der Umgang mit Trauer ist komplex und voller Mehrdeutigkeiten, denn die Art und Weise, wie getrauert wird, ist nicht nur individuell, sondern auch durch die unterschiedlichen Sozialisationsprozesse der Mitarbeitenden geprägt. Unter anderem spielen die Erziehung, die Bildung, die kulturelle Prägung und die Weltanschauung eine bedeutende Rolle. Trauer ist auch heute in vielen Unternehmen ein »Elefant im Raum«, über den nur selten bis gar nicht gesprochen wird. Kommt dann noch eine mir fremde Lebenswelt hinzu, potenziert sich die Unsicherheit. Dies ist jedoch nicht nötig. Ein respektvoller und authentischer, umsichtiger Umgang miteinander schafft Vertrauen, und mögliche Unwissenheit wird verziehen.

### **Kultursensible Trauerkultur**

Um eine kultursensible Trauerkultur im Unternehmen aufzubauen, bedarf es vonseiten der Unternehmensführung einer offenen und wertschätzenden Haltung zur Vielfalt im Unternehmen. Die Unternehmensführung ist das Vorbild, an der sich jegliche Kommunikation und Handlung orientiert.

Das Leitungsteam könnte bereits, bevor eine Trauersituation eintritt, offen, transparent und authentisch mithilfe von Mitarbeitenden verschiedener Kultur- und Religionszugehörigkeiten überlegen, was ihnen im Fall einer Trauersituation guttun würde und helfen könnte bzw. benötigt werden würde, damit sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin trotz des Durchlebens existenzieller

Erfahrungen im Unternehmen akzeptiert fühlt. Das Zusammentragen unterschiedlicher möglicher Bedürfnisse in Trauersituationen kann dazu führen, dass den Mitarbeitenden ein Teil ihrer Unsicherheit genommen wird und sich eine kultursensible Trauerkultur im Unternehmen entwickelt. Raum und Zeit für diese Prozesse sind unabdingbar, denn nur in einer vertrauensvollen Atmosphäre werden sich die Mitarbeitenden zu diesem sensiblen Thema der Trauer öffnen.

Das geteilte Wissen könnte für die Erstellung eines »Notfallkoffers« fürs Unternehmen genutzt werden. In dem Notfallkoffer könnten sich unterschiedliche Gegenstände befinden, wie Kondolenzbuch, Stifte, Steine, Blätter, (Schwimm-) Kerzen, Gefäße, Räucherstäbchen, unterschiedliche (religiöse) Symbole, Bilderrahmen, Musiktexte, (Kondolenz-)Karten, Texte und Gedichte, aber auch Adressen von Hilfsangeboten für Trauernde wie zum Beispiel von AGUS oder der Telefonseelsorge (wie beispielsweise die Muslimische Notfallbegleitung oder die Jüdische Hotline) sowie kurze Informationen zum Umgang mit Trauer in unterschiedlichen Kulturen und Religionen.

Die Informationen zu den unterschiedlichen Kulturen und Religionen sind nicht pauschal zu betrachten. Vorstellbar wären hier Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden, die über ihren Umgang mit und ihre Rituale zur Trauer berichten. Damit steht das Individuum im Vordergrund. Denn das Individuum ist der Maßstab, nicht die Kultur- oder Religionszugehörigkeit.

Das alleinige Bereitstellen des Koffers reicht nicht aus, bietet jedoch erste Gesprächsanlässe. Die individuelle Auseinandersetzung mit der entstandenen Trauersituation (Tod im Kollegium, Tod eines Lebenspartners, Kindes, Elternteils, Haustieres etc.) ist wesentlich, um das Geschehene zu verarbeiten.

Dabei kann das Zusammentragen von unterschiedlichen Trauer Ritualen der unterschiedlichen Mitarbeitenden helfen, eine eigene Trauerkultur im Unternehmen aufzubauen.

Die Mitarbeitenden sind gleichzeitig zum Beispiel Eltern, Kinder, Geschwister, Freund\*innen, Kolleg\*innen, Vorstände im Verein. Diese Aspekte und die Charakteristika der Beziehung zum Verstorbenen (Nähe, Distanz, Konflikt, Ressourcen ...) spielen auch bei der Individualität und Art der Trauer eine Rolle, unabhängig von der sozialen und ethnischen Herkunft. Trauer ist und bleibt individuell. In Wasner und Raischl (2019) wird diese Aussage noch einmal deutlich gemacht, indem es heißt: »Ein adäquater Umgang mit soziokultureller Diversität ist die Berücksichtigung individueller Biografien und nicht das Handeln nach kulturellen Rezepten.«

## Unterschiedliche Trauerrituale

Ein Trauerritual ist eine wiederholte Handlung, die einem immer gleichbleibenden Ablauf in festgelegter Form mit zeitlicher Begrenzung folgt. Rituale können unterschiedliche Ziele wie zum Beispiel Reduktion von Angst, Aufbau von Sicherheit und Schutz sowie Gemeinschaftsgefühl auf unterschiedlichen Ebenen (psychisch, sozial, spirituell, zeitlich) auslösen (Kränzle, Schmid u. Seeger, 2023, S. 416).

Vielen Kulturen ist die Betreuung und das Umsorgen der An- und Zugehörigen verstorbener Menschen als ein besonderes Ritual gemein. Für unterschiedlich lange Zeit (zum Beispiel 3 Tage, 7 Tage, 13 Tage) werden die Angehörigen nicht allein gelassen. Sie erhalten ihr Essen von Familie, Freunden, Bekannten und Nachbarn. In anderen Kulturkreisen sind Kerzen ein Ausdruck von Gedenken, Energieweitergabe und Erinnerung. Wohingegen andere Kulturkreise gänzlich von diesem Ritual absehen. Andere nutzen Steine anstelle von Kerzen oder Blumen, da sie in Blumen und Kerzen Vergänglichkeit sehen. Ein Stein ist nicht vergänglich. In vielen Kulturkreisen wird gesungen und gebetet, mal ruhig und besonnen und mal ausgelassen und heiter. Söhne wieder anderer Kulturkreise rasieren sich als Zeichen der Trauer die Haare ab, andere lassen die Haare am Körper für einige Zeit wachsen. Die Farben, um Trauer Ausdruck zu verleihen, sind so verschieden wie die Trauer selbst und gehen von Weiß über Orange, Rot, Dunkelblau und Grau zu Schwarz (Schumacher, 2016; Sitte, 2018; Ursprung, 2022).

Jede Trauersituation ist individuell und somit gibt es keine Patentreue. Das macht die Arbeit in Teams, in denen viele Menschen unterschiedlich kulturell geprägt sind, nicht leichter. Eine vorurteilsreflektierte Kommunikation aller Menschen im Unternehmen, die auch den Kontroversen Raum gibt, wäre daher wünschenswert.

Aus der Führungsperspektive bedeutet ein gelingender kultursensibler Umgang mit Trauer, Haltung zu vermitteln, individuelle Biografien anzuschauen, Barrieren abzubauen und mit viel Flexibilität und Kreativität einen Raum zu schaffen, in der Trauer einen Platz hat (Dingerkus, 2020). Damit trauernde Mitarbeiter\*innen sich trotz ihrer schwierigen Lebenssituation vom Team wertgeschätzt fühlen und weiterhin motiviert ihrer Arbeit nachgehen können, wäre es denkbar, Auszeiten (angepasst auch an die kulturellen Gepflogenheiten) zu ermöglichen und auf ein inklusives Arbeitsumfeld hinzuwirken.

## Fazit

Einen universellen oder rein kulturellen Umgang mit Trauer gibt es nicht. Trauer ist höchst individuell, denn jeder Mensch trauert anders. Jeder Mensch geht mit

seiner Trauer so um, wie es seiner Lebensrealität entspricht und wie er es entsprechend seiner aktuellen Rolle als Mitarbeiterin, Kollege, Freundin ... ausformt.

### **Kernbotschaften:**

- Sie sind Führungskraft, Kollege oder Kollegin und wissen in einer Trauersituation nicht weiter? Dann fragen Sie bei den Betroffenen und/oder den An- und Zugehörigen nach!
- Informieren Sie sich über die kulturellen/religiösen Besonderheiten, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin stirbt oder Angehörige von ihnen!
- Behalten Sie die Einzigartigkeit des Individuums (auch Ihres eigenen!) im Auge, damit die Beileidsbekundungen an die Trauernden authentisch sind.
- Sprechen Sie die Teilnahme an Trauerfeiern mit den Angehörigen ab. Dies gilt insbesondere für die Teilnahme von Frauen an bestimmten Trauerfeiern.
- Beachten Sie die Gepflogenheiten des jeweiligen Kulturkreises in Bezug auf schriftliche oder persönliche Beileidsbekundungen.
- Seien Sie offen und akzeptierend Ihnen Neuem gegenüber, kommunizieren Sie authentisch, dann wird Ihnen auch bei »nicht angemessener Handlung« mit Wertschätzung begegnet.

### **Literatur**

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019). Religiöse Vielfalt am Arbeitsplatz. Grundlagen und Praxisbeispiele. Berlin.
- Bolten, J. (2012). Was heißt interkulturelle Kompetenz, wie kann man sie messen, wie lässt sie sich entwickeln und fördern? In Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, Jena (Hrsg.), Interkulturelle Kompetenzen.
- Deutscher Hospiz- und Palliativverband (Hrsg.) (2021). Kulturen der Trauer. Eine Handreichung des DHPV. Berlin: DHPV.
- Dingerkus, G. (2020). Kultursensibel oder einfach nur menschlich. In ALPHA- Ansprechstellen im Land NRW zur Palliativversorgung, Hospizarbeit und Angehörigenbegleitung (Hrsg.), Hospiz-Dialog Nordrhein-Westfalen. Schwerpunkt Interkulturelles Miteinander (S. 26–30). Münster.
- Heller, B. (2021). Probleme und Grenzen des interkulturellen und interreligiösen Zugangs. In M. Groß, M. Demmer (Hrsg.), Interdisziplinäre Palliativmedizin (S. 16–23). Berlin: Springer.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2001). Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (2. Aufl.). München: dtv.
- Kränzle, S., Schmid, U., Seeger, C. (Hrsg.) (2023). Palliative Care. Praxis, Weiterbildung, Studium. Berlin: Springer.
- Roll, E. (2015). Das große Fremdeln. SZ, Nr. 122, 49.
- Schellhammer, B. (2017). Die Begegnung mit dem Fremden als Herausforderung. Zur Bedeutung der Selbstsorge für die Entwicklung von Fremdschamfähigkeit. <https://www.researchgate.net/>

- publication/316041712\_Die\_Begegnung\_mit\_dem\_Fremden\_als\_Herausforderung\_Zur\_Bedeutung\_der\_Selbstsorge\_fur\_die\_Entwicklung\_von\_Fremdheitsfahigkeit (16.11.2024).
- Schellhammer, B. (2019) Die Begegnung mit Fremdem als Grenzerfahrung: Zur Bedeutung der Selbstsorge für die kultursensible Kommunikation. In M. Wasner, J. Raischl (Hrsg.), Kultursensibilität am Lebensende. Identität – Kommunikation – Begleitung (S. 39–49). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schumacher, K. (2016). Wo Trauernde lächeln. <https://www.spektrum.de/news/rituale-wo-trauernde-laecheln/1425172> (16.11.2024).
- Sitte, T. (2018). Ratgeber Lebensende und Sterben. Berlin: Springer.
- Sutor, P. (2020). Trauer am Arbeitsplatz. Ostfildern: Patmos.
- Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.) (2003). Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Toja, T. P. G. (2020). Trauer am Arbeitsplatz- Leitfaden zum Verstehen und Handeln. Koblenz: Handwerkskammer Koblenz.
- Ursprung, F. (2022). Von schützenden Regeln und notwendiger Offenheit. Sterben, Tod und Trauer in verschiedenen Religionen. In S. Strauß, Schwarwel, T. (Hrsg.), Nicht gesellschaftsfähig. Alltag mit psychischen Belastungen (S. 318–322). Leipzig: Glücklicher Montag.
- Wasner, M., Raischl, J. (Hrsg.) (2019). Kultursensibilität am Lebensende. Identität – Kommunikation – Begleitung. Stuttgart: Kohlhammer.